



2022年3月25日

各位

会社名 株式会社 T B K  
代表者名 代表取締役社長 岸 高明  
(コード番号 7277 東証第1部)  
問合せ先 執行役員経営企画部長 倉村 雅彦  
(TEL 042-739-1473)

## 第15次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2021年12月22日に「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を公表しております。上場維持基準の適合に向けた施策として新中期経営計画を策定し、取締役会にて決議いたしましたので、概要について下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 策定の背景と目的

当社は2019年4月～2022年3月までの3か年を対象とする第14次中期経営計画を公表しております。「収益力の強化」「先端技術への対応並びに開発力の強化」「収益ソースの拡大」「経営インフラの整備」を重点方針とし、既存事業の収益回復と次世代への取組みに注力してまいりました。しかしながら、長引く新型コロナウイルス感染拡大・ウクライナ情勢の緊迫化を受けた更なる市況高騰という外部要因に加え、北米事業の黒字化の遅れ・国内事業の抜本改革の遅れという内部要因を受け、数値目標の達成は厳しい状況となっております。

このような状況を鑑み、新市場への上場維持基準適合を重要テーマと捉え、持続的な成長ビジョンを描くため、「Challenge to the future～未来への挑戦～」を活動スローガンに掲げた第15次中期経営計画を策定いたしました。

#### 2. 計画の概要

##### (1) 対象期間

2022年4月～2025年3月までの3か年

##### (2) 基本方針

「時代の変化に合った価値をスピーディーに想像する企業」を2030年に目指す姿とし、挑戦してまいります。第15次中期経営計画では「企業価値向上の取組み」「新領域への挑戦」「ESG経営の取組み」を重点方針として、プライム市場上場維持を目指すため各戦略を加速させます。

#### 3. 経営目標

評価指標	2024年度目標
売上高	600億円
営業利益	30億円
営業利益率	5.0%
ROE	8.0%

※非財務目標値につきましては、添付資料をご覧ください。

以上

# 第15次中期経営計画 FY2022～2024

活動スローガン

# Challenge to the future ～未来への挑戦～

2022年3月25日

株式会社TBK

(証券コード：7277)



## 目次

- 1 2030年度に目指す当社グループの姿について
- 2 前中期経営計画の振り返り
- 3 第15次中期経営計画について
- 4 重点方針①企業価値向上の取組み
- 5 重点方針②新領域への挑戦
- 6 重点方針③ESG経営の取組み

1

# 2030年度に目指す当社グループの姿について

100年に一度の変革期と言われる時代において**持続的な成長を通して社会へ貢献する。**

経営理念

## TBKの使命

「お客様に喜んで頂く商品をつくり、社会に貢献する。」

経営Vision

## TBKの目指す姿<sup>※1</sup>

「TBKグループは、社会にとって必要とされる企業であり続け、顧客満足と価値創造でアジアのリーディングカンパニーを目指す。」

VISION 2030

## VISION2030

2030年に目指す姿

「時代の変化に合った価値をスピーディーに創造する企業」

2030年に向けた行動原則

「1. Do now 2. Do new 3. Run fast」

第15次中期経営計画  
FY2022～2024

第16次中期経営計画  
FY2025～2027

第17次中期経営計画  
FY2028～2030

※1：現在の中長期経営ビジョンを経営ビジョンに昇華

2

# 前中期経営計画の振り返り

第14次中期経営計画 FY2019～2021

## 世界的な材料費高騰と北米業績回復の遅れから、当初目標に未達

	2018年度 13次中計最終年度実績	2021年度 業績予想	2021年度 14次中計当初目標	当初目標未達の要因分析
売上高	536億	510億	600～650億円	市場激変要因以外でも拡販未達
営業利益率	2.8%	1%	5～7%	北米赤字・中国減速・原材料高騰
ROE	3.3%	2.2%	7～9%	財務体質改善のため、減損実施

セグメント別営業利益推移	2019年度	2020年度	2021年度 業績予想
日本	7.7億	2.6億	3.5億
アジア	8.5億	8.1億	8.5億
北米	▲2.5億	▲2.7億	▲6.0億
調整	▲1.0億	▲1.5億	▲1.0億

**固定費圧縮するも材料費高騰を補えず**  
 中国市場の急減速による  
**コロナ影響を契機とする生産混乱**

## 北米事業の黒字化、国内事業の抜本改革と新たな収益源の確保が継続的な課題

重点方針	成果	反省・残課題
収益力の強化	新規事業・アフターセールスなど取組みを開始	北米事業の立て直し 国内事業の収益低下に対する 抜本的な対策
先端技術への対応並びに 開発力の強化	ADB開発完了、アシストシステム開発完了	市場投入
収益ソースの拡大	銅川工場の稼働による中国ライニング事業の業容拡大 連結子会社化した「木村可鍛」「サンテック」とのシナジー 効果発揮	国内外での新規事業創出するも 今後の刈り取りに課題
経営インフラの整備	指名・報酬委員会の設置 働き方改革・女性登用に着手	グローバルマネジメント体制構築

**3**

# 第15次中期経営計画について

FY2022～2024

## プライム市場上場維持を目指すための各戦略の加速

15次中計における重要テーマ

プライム市場  
上場維持基準適合

重点方針

企業価値向上の取組み

新領域への挑戦

ESG経営の取組み

国内地域戦略

海外地域戦略

財務・資本戦略

EVシフト戦略

新規事業戦略

ESG戦略

## 財務指標

評価指標	2024年度目標
売上高	600億円
営業利益	30億円
営業利益率	5%
ROE	8%

## 上場維持基準適合に向け

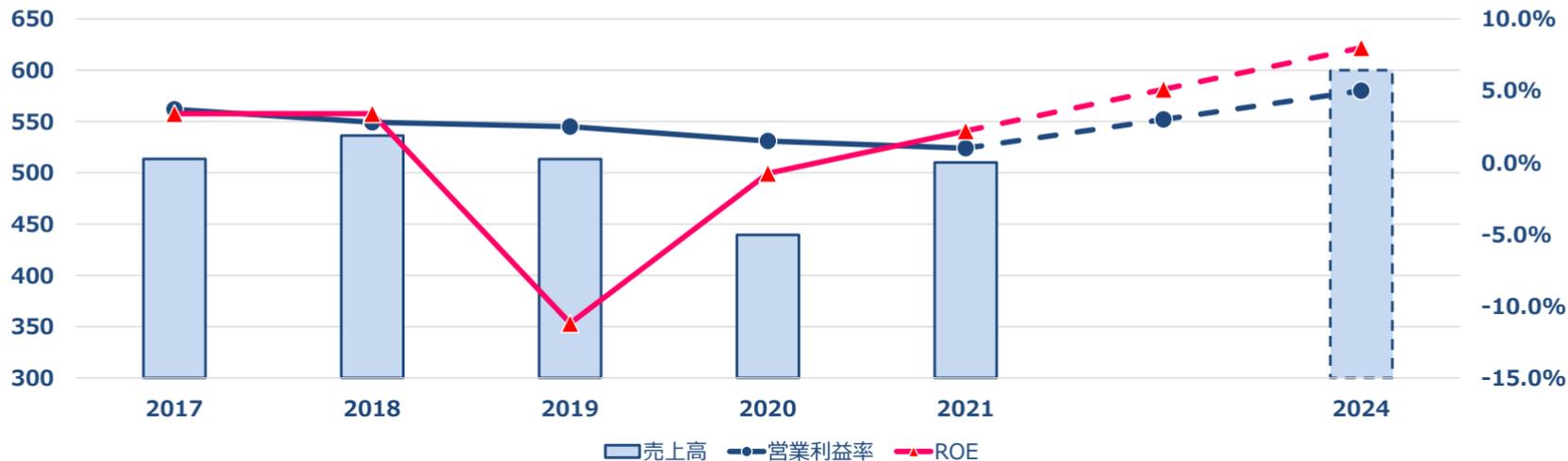
流通株式比率	65%
流通時価総額	100億円以上

## 非財務指標

ESG経営	マテリアリティ	評価指標	2024年度目標
環境 E	事業を通じた社会と環境への貢献	・CO <sub>2</sub> 排出総量	▲15% (2013年度比)
		・環境製品開発 (軽量化・電動化)	軽量化ブレーキ質量 ▲15%
社会 S	製品品質・労働安全の維持・向上	・重大品質不具合件数 ・重篤災害発生件数	共にゼロ目標
	多様性のある人材の確保・活用	・管理職に占める女性 ・人材育成	女性管理職15%
	働きがいのある職場づくり	・健康経営推進	健康経営優良法人取得
ガバナンス G	コーポレートガバナンスの持続的強化	取締役会実効性評価	取締役会実効性評価点1割アップ
		国内・海外のガバナンス強化	地域統括制度の導入 機能統括制度の導入

## 第15次中期経営計画の目標値②

単位：億円



セグメント別  
営業利益

	2021年度 業績予想	2024年度目標	差異	到達手法
日本	3.5億	12.0億	<b>+8.5億</b>	国内工場再編等による合理化、アフターセールスの強化
アジア	8.5億	17.5億	<b>+9.0億</b>	前中計期間中に獲得した新規商権・新規事業の収益化
北米	▲6.0億	1.5億	<b>+7.5億</b>	主要顧客との関係強化による黒字化
調整	▲1.0億	▲1.0億		国内外協業の促進

## 2030年度における社会

デジタル化の進行

モビリティの進化  
CASE

労働人口の減少

自然災害リスク

## 足元における社会変化

世界規模の  
脱炭素政策

EVシフトの  
加速

働き方の多様化

サプライチェーン  
の混乱

## 資本市場を取り巻く環境変化

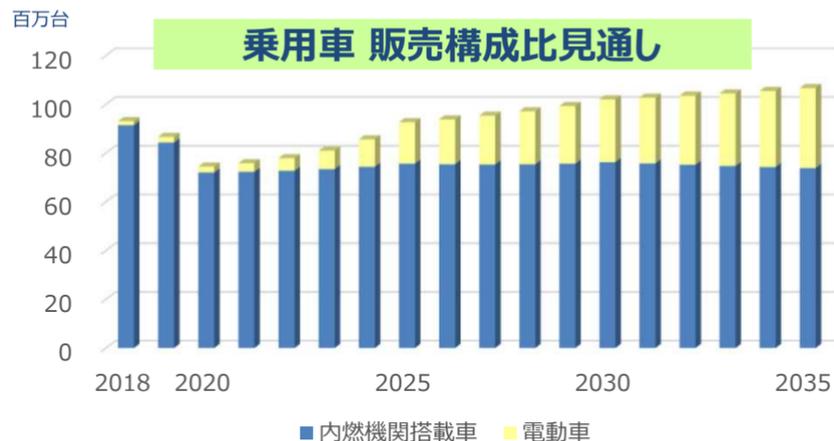
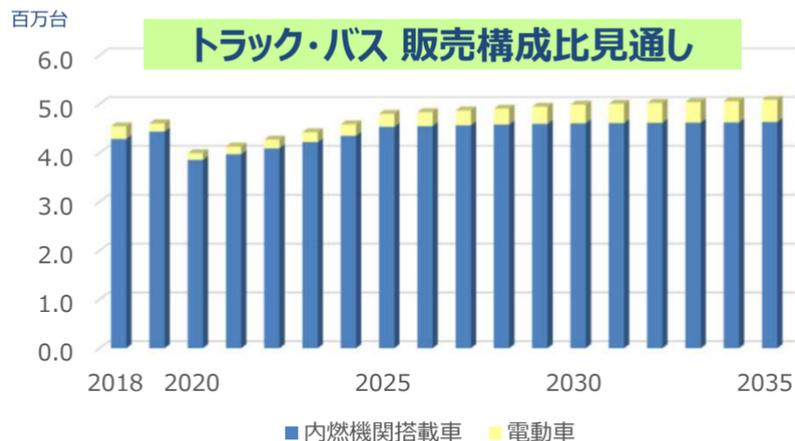
東証新市場区分  
スタート

改訂CGコードの  
実践

## 事業環境の変化に対する基本方針

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、全ての変化に対して柔軟に対応していく。

## 商用車業界の変化に対する対応



※1 内燃機関搭載車：軽油、ガス、CN燃料を使用する内燃機関搭載車、ハイブリッド車（HEV）

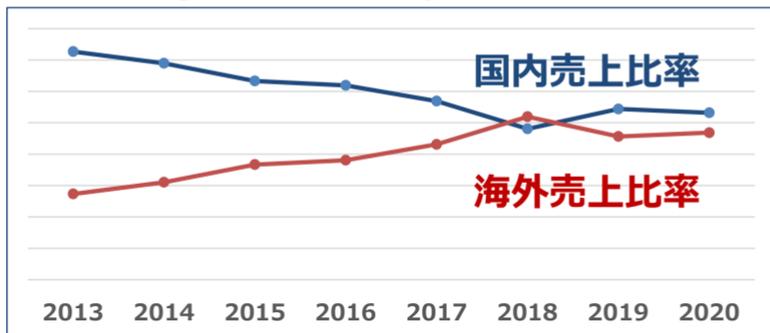
※2 電動車：バッテリーEV（BEV）、燃料電池車（FCV）等

- ✓ 内燃機関の商用車は2030年央までは高い水準を維持すると見込み、環境対応商品を投入する。
- ✓ 乗用車に比べ、商用車の電動化は遅れるものの、電動化に向けた先行投資は積極的に行う。

4

## 重点方針① 企業価値向上の取組み

## 国内・海外売上比率の推移



- ✓ 国内市場縮小に伴い国内売上比率は減少。今後更に海外比率が拡大していく。

このような国内市場において、「収益力の強化」を実現する為に**既存事業の抜本改革**を実行する。

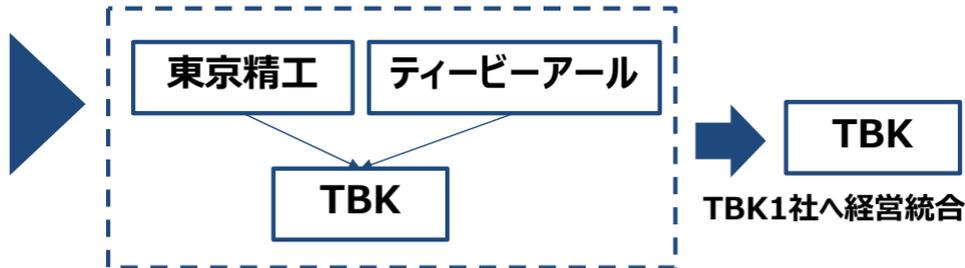
## スマートファクトリー化

TBK factory DX 始動  
~持続可能な「モノづくり」へ~

- ・システムの可視化
- ・各データのデジタル化
- ・トレサビリティ再構築

## 国内工場再編

- ・国内会社の経営統合  
→重複コストの解消/リソース活用
- ・機能集約による間接人員の削減
- ・間接部門の生産性向上（ムダの廃止）



※15次中計期間中の経営統合を目指す。  
具体的な時期は別途開示。

## 業務のDX化

- ・DX化の推進により一層の効率化を目指す。

## 生産の最適化

- ・最適地での調達と生産により、収益力の向上を行う(含む海外)

- ✓ 北米事業の黒字化必達。
- ✓ 「販売・生産・調達のグローバル化」を浸透させ、今後の更なる海外比率伸長に備える為に、「人・組織のグローバル化」※に挑戦。

## 機能統括制度の導入

モノづくり機能

管理機能

- ✓ 各本社機能のグローバル展開によりグローバルガバナンスの強化。

## 地域統括制度の導入

- ✓ 地域統括設置による意思決定の迅速化。
- ✓ 地域統括内での連携強化。

日本  
地域統括

- ✓ 日本国内の工場機能を統括

アジア・北米  
地域統括

- ✓ タイ・インド・北米を含めた海外ポンプ事業等の統括

中国  
地域統括

- ✓ 中国国内のブレーキ・ライニング事業等の統括



※前中計にて課題のグローバルマネージメント体制

### ・各拠点の位置づけの明確化

北米拠点	主要市場である米国の生産拠点
タイ拠点	最大の海外生産拠点として海外工場の中心に据え置く
インド拠点	ローコスト生産拠点として貢献
中国拠点	世界最大の商用車市場としてブレーキ・ライニング事業等を展開

- ✓ 財務健全性を維持しつつ、既存事業等で創出したキャッシュを成長投資・新規投資へ振り向ける。

キャッシュの調達と配分のイメージ

キャッシュイン	
調達	40億～70億
事業利益	50億～60億
減価償却	100億～120億

キャッシュアウト	
配当	20億～30億
成長投資	40億～60億
新規投資	30億～40億
既存投資	100億～120億

**【投資の基本方針】**  
資本効率の重視

✓ M&Aを含めた戦略的投資

✓ 新規事業を含む新規投資

資本コストを上回る  
収益の確保を目指す

※3ヶ年累計

## 配当性向40%を目標

### 配当方針

- ・配当性向の従来目標を10%引き上げて積極的な株主還元努める
- ROE6%以上の場合、配当性向40%の還元
- ROE6%未満の場合、配当性向40%～80%の還元

## 資本市場との対話の拡充

### IR活動の強化

- ・機関投資家・個人投資家向け対話の拡充
- ・英文開示やサステナビリティを巡る課題の取組みなどの開示を促進

5

## 重点方針② 新領域への挑戦

# 事業戦略について

## ■ 事業戦略方針

- ✓ 70年以上培ってきた技術を更に深化させつつ、進化する新技術を組み合わせることによって、付加価値の高い商品を創出していく。

## ■ 重点戦略

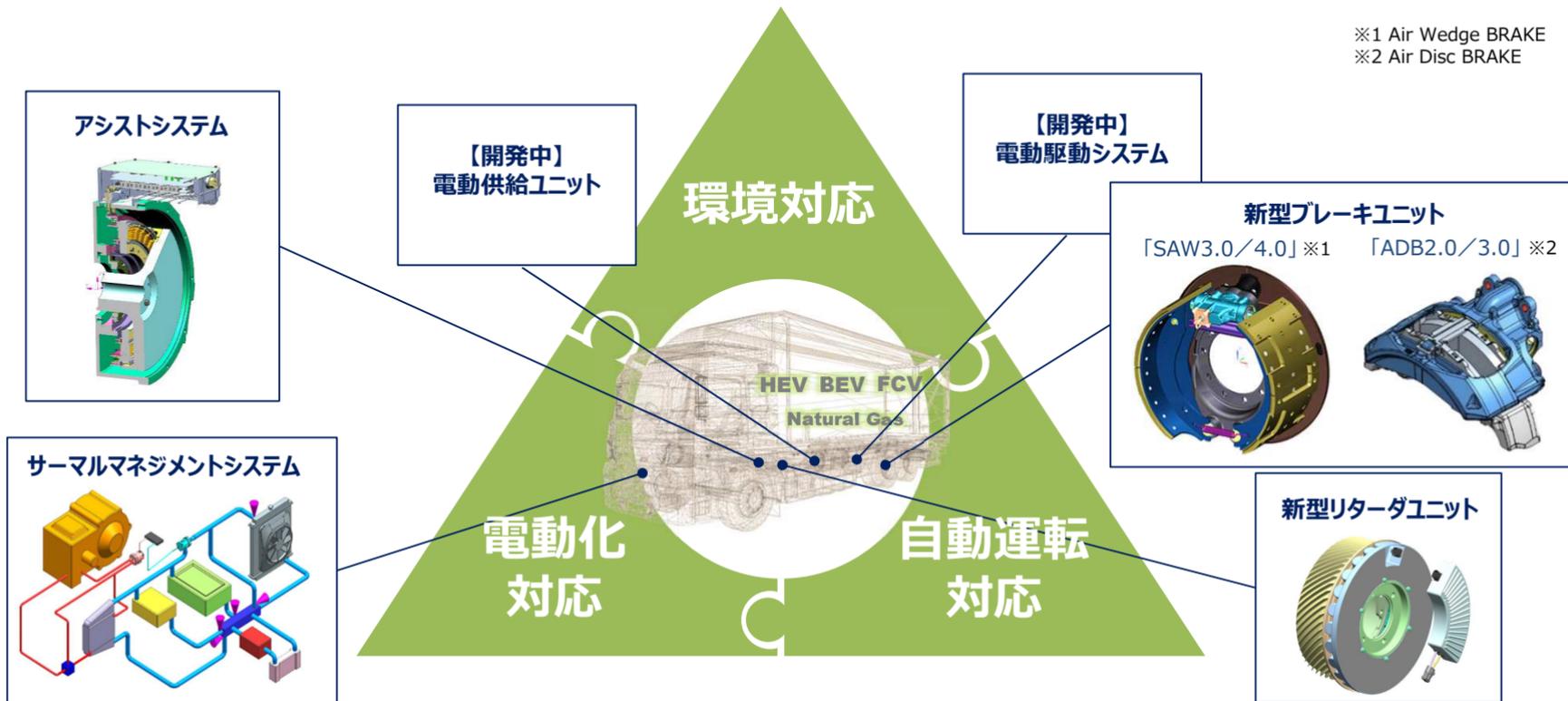
### 1. EVシフト戦略

- ✓ 主力製品の電動化・自動運転無人化への対応
- ✓ 既存技術 x 新規技術を取り入れた電動化新規商品の開発

### 2. 新規事業戦略

- ✓ 自動車産業で培った技術ノウハウを活かし、ロボット部品や、ソリューション事業（ロボットSIer）等、更なる挑戦を行う

## EVシフトに向けた次世代開発の取組み

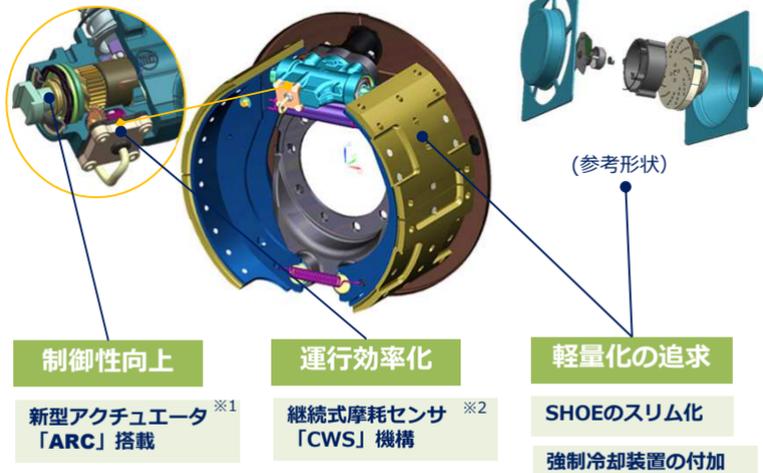


# 既存製品の進化によるEVシフト対応 「新型ブレーキユニット」

2023年前半開発完了  
対象：大型商用車

- ・ドラムブレーキの大幅軽量化によりCO<sub>2</sub>削減へ貢献
- ・ブレーキの摩耗・温度異常・振動異常等の未然検知により自動運転無人化実現へ貢献

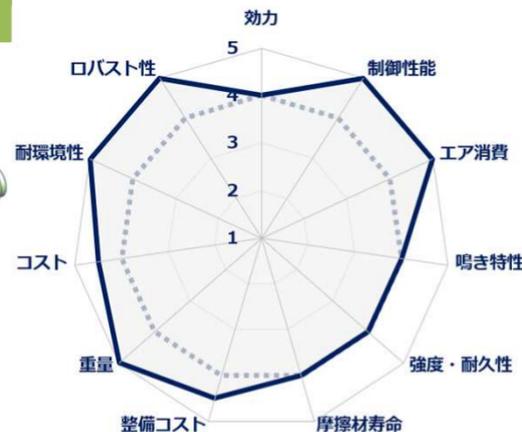
SAW3.0



SAW4.0



— 新型SAW ※3  
--- 既存製品

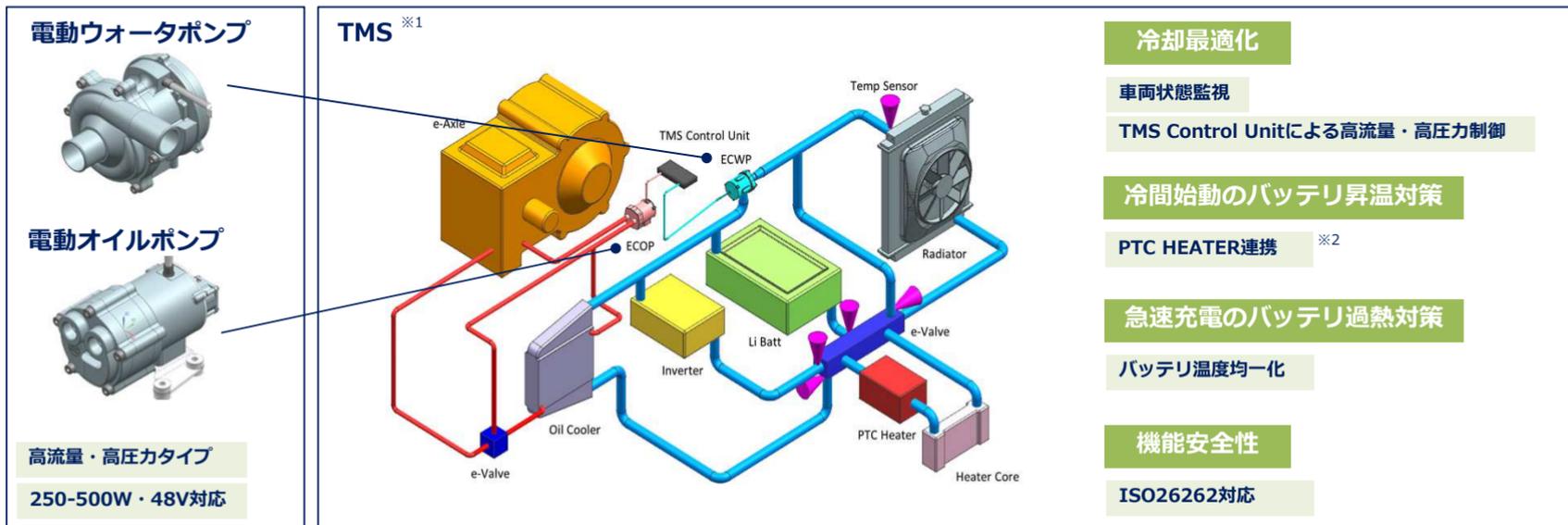


※1 : Auto adjust Rigidity Cancelling actuatorの略称 ※2 : Continuous Wear Sensorの略称 ※3 グラフはTBK当社比較 (高数値=優良)

## 既存製品の進化によるEVシフト対応 「サーマルマネジメントシステム」

2023年前半開発完了  
対象：小型商用車

- 車両の様々な温度管理要求に最適適合する制御システムの提案
- 電動ポンプを基幹とし、次世代パワートレインへ貢献
- 機械損失・排熱損失低減により燃料・バッテリー消費へ貢献



※1 サーマルマネジメントシステムの構成はTBKパートナー製品を含みます ※2 半導体ヒーター

## 自動車産業に应运てきた技術でロボット産業ニーズに貢献「国内」



マニファクチャリング技術で  
ロボット部品に挑戦



ソリューション事業で  
クライアントの生産性向上に貢献

“現場を自動化”で問題解決を目指す

## アルミ鋳物事業への参入「海外」

- タイ拠点においては乗用車向け取引も多く、EV化への早期対応が必要である。
- アルミ鋳物事業への参入により、EV向け製品の受注獲得を目指す。



TBKの「新たな取り組み」についてHP内でご紹介しております⇒



**6**

## 重点方針③

# ESG経営の取組み

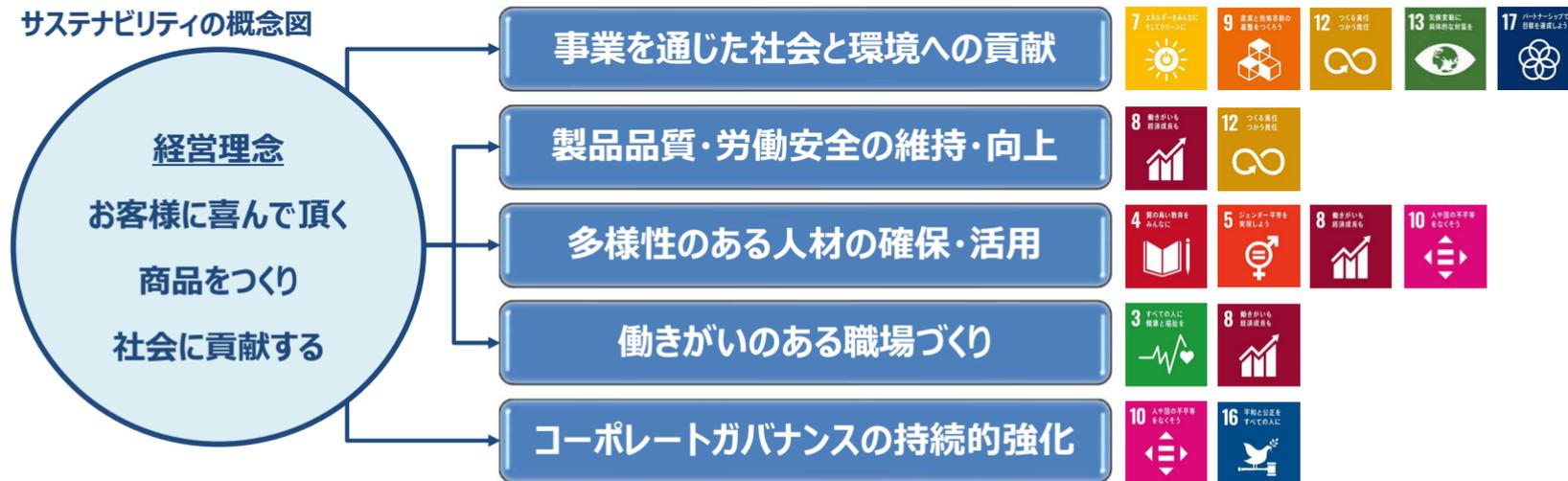
ESG視点への経営を推進

サステナビリティへの全社的な取組みや推進戦略に関する立案および推進体制を強化するため、サステナビリティ推進室を2021年12月1日付にて新設。

## サステナビリティ基本方針

TBKグループは、経営理念に基づいて、すべての社員が事業活動を通じてサステナビリティに関するマテリアリティ（重要課題）に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティの概念図



バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目指す。

上流

Scope3



カテゴリ 1

購入した製品・サービス

製品設計での  
CO<sub>2</sub>削減（軽量化）

タイ 太陽光パネル導入  
※2022年3月より本格稼働



自社

Scope1



直接排出

生産工程での  
CO<sub>2</sub>削減

Scope2



間接排出

CO<sub>2</sub>フリー電力  
の購入による削減

Scope3

カテゴリ 4/9

カテゴリ 5

カテゴリ 6

カテゴリ 7

物流

廃棄物

出張

通勤

下流

Scope3



カテゴリ 11

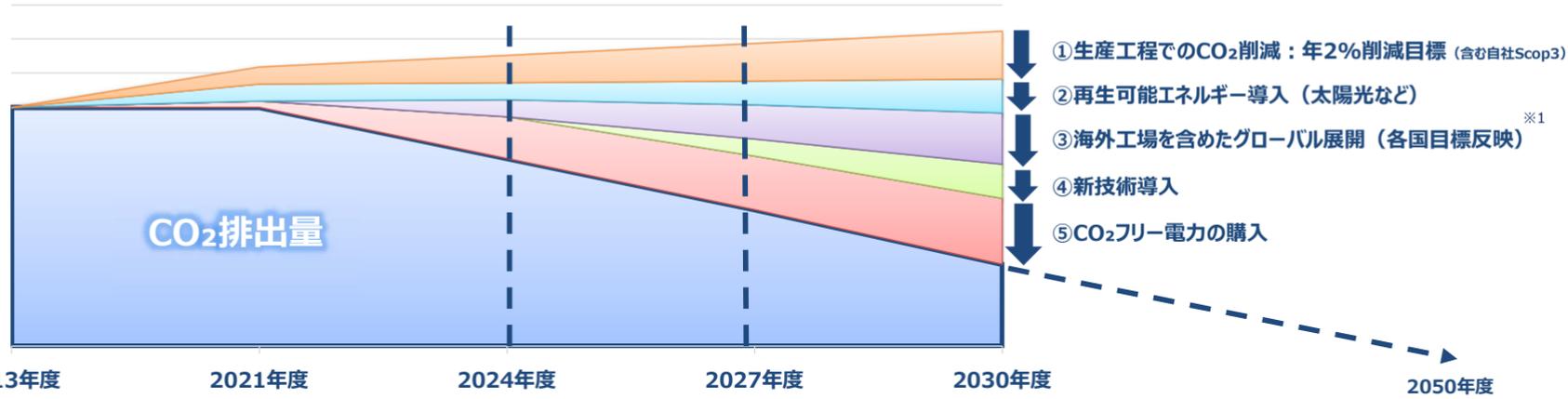
販売した製品の使用

環境対応・燃料規制  
対応製品の使用

成瀬本社 再エネ導入(100%)

※2021年8月より導入開始  
※CO<sub>2</sub>削減量 118t/年

CO<sub>2</sub>排出削減について：2030年度までに46%削減を日本目標とする。



## 取組みのステップ



### 各国目標

	2030年目標	比較対象	排出量ゼロ
日本	46%	2013年比	2050年
中国	60-65%	2005年比	2060年
タイ	20%	2005年比	2050年
インド	45%	-	2070年
アメリカ	50-52%	2005年比	2050年

※1 各国削減目標 当社調べ

## 働きがいのある職場づくりを目指す

### 製品品質・労働安全の維持・向上に向けて

重大品質不具合を発生させない活動。

### 多様性のある人材の確保・活用に向けて

社員の「個」・多様性を尊重し、その人生を豊かにする育成。

### 働きがいのある職場づくり

健康経営により、社員が仕事に誇りとやりがいを持てる環境づくりを推進。

①ヘルスリテラシーの向上②ワークライフバランスの推進③職場の活性化  
健康経営に向けた土台づくり



## コーポレートガバナンスの持続的強化

政策保有株式の縮減、後継者育成計画の策定、  
取締役会実効性の向上によるガバナンスの確保・高度化

## 本資料ご説明にあたっての注意事項

- **本資料に記載されている、将来の業績に関する計画、見通し、戦略などは現在入手可能な情報に基づき判断したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。**
- **実際の業績は、様々な重要な要素により、大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。**